УДК 005.95/.96:338.48:004

Миколайчук І. П.,
i.mykolaichuk@knute.edu.ua, ORCID ID: 0000-0001-7380-5000,
Researcher ID: ACP-7179-2022,
к. е. н., доц., доцент кафедри менеджменту, Державний торговельно-економічний університет, м. Київ

Расулова А. М.,
a.rasulova@knute.edu.ua, ORCID ID: 0000-0002-0498-3433,
Researcher ID: N-4838-2016,
к. е. н., доц., доцент кафедри менеджменту готельно-ресторанного бізнесу, Державний торговельно-економічний університет, м. Київ

ЦИФРОВЕ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ: КОНЦЕПТУАЛЬНА МОДЕЛЬ ТА ГАЛУЗЕВА СПЕЦИФІКА

Анотація. *Актуальність дослідження зумовлена необхідністю зіставлення результатів кадрових рішень із ресурсними витратами в умовах цифровізації туристичного бізнесу, сезонності зайнятості та трансформації способів обслуговування. Мета статті полягає в обґрунтуванні концептуальної моделі цифрового оцінювання ефективності управління персоналом туристичних підприємств. Застосовано методи аналізу і синтезу, порівняння, історико-логічний метод, класифікацію та концептуальне моделювання. Розкрито еволюцію оцінювання від вимірювання цінності людських ресурсів до дослідження організаційних наслідків кадрових рішень та інтеграції цифрових даних. Розмежовано оцінювання працівників, результативність кадрових процесів та ефективність управління персоналом. Цифрове оцінювання визначено як процес, що поєднує вимірювання результатів кадрових рішень, їх відповідності цілям і співвідношення з ресурсними витратами на основі цифрових технологій. Запропоновано модель інтеграції цільового, ресурсно-економічного, процесного, аналітичного та компетентісного підходів. Визначено особливості туристичної діяльності та умови їх урахування, конкретизовано критерії й цифрове забезпечення для туроператорів і турагенцій. Обґрунтовано, що наявність інформаційної системи або поліпшення окремого операційного показника не є достатнім підтвердженням ефективності управління персоналом. Науковий внесок полягає в узгодженні об'єкта, критеріїв та інформаційного забезпечення оцінювання в концептуальній моделі, яка поєднує цільовий, компетентнісний, ресурсно-економічний, процесний та аналітичний компоненти. На матеріалах міжнародної туристичної групи TUI проілюстровано застосування моделі для систематизації показників цифрового добору персоналу та встановлення достатності даних. Розмежовано оприлюднені процесні результати й відсутні відомості, необхідні для економічного оцінювання. Модель має концептуальний характер і передбачає подальшу емпіричну перевірку на первинних даних туристичних підприємств за зіставні сезонні періоди.*

Ключові слова: управління персоналом, ефективність оцінювання персоналу, диджиталізація, цифрове оцінювання, концептуальна модель, туристичні підприємства, компетенції працівників, компетентнісний підхід.

Mykolaichuk I. P.,
i.mykolaichuk@knute.edu.ua, ORCID ID: 0000-0001-7380-5000,
Researcher ID: ACP-7179-2022,
Ph.D, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management, State University of Trade and Economics, Kyiv

Rasulova A. M.,
a.rasulova@knute.edu.ua, ORCID ID: 0000-0002-0498-3433,
Researcher ID: N-4838-2016,
Ph.D, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Hotel and Restaurant Business Management, State University of Trade and Economics, Kyiv

© Миколайчук І. П., Расулова А. М.

DIGITAL EVALUATION OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT EFFICIENCY IN TOURISM ENTERPRISES: A CONCEPTUAL MODEL AND SECTOR-SPECIFIC FEATURES

Abstract. *The relevance of this study stems from the need to assess the outcomes of human resource decisions in relation to resource expenditure amid the digitalisation of tourism businesses, seasonal employment, and changing modes of service delivery. The article aims to develop and substantiate a conceptual model for the digital evaluation of human resource management efficiency in tourism enterprises. The study employs analysis and synthesis, comparison, historical and logical analysis, classification, and conceptual modelling. It traces the evolution of evaluation from measuring the value of human resources to examining the organizational consequences of human resource decisions and integrating digital data. A distinction is drawn between employee assessment, the effectiveness of human resource processes, and human resource management efficiency. Digital evaluation is defined as a technology-enabled process that combines the measurement of human resource decision outcomes, their alignment with organizational objectives, and their relationship to resource expenditure. The proposed model integrates goal-oriented, resource-economic, process, analytical, and competency-based approaches. The study identifies the distinctive features of tourism operations and establishes how they should be incorporated into evaluation, specifying criteria and digital information support for tour operators and travel agencies. It argues that the presence of an information system or improvement in a single operational indicator does not provide sufficient evidence of human resource management efficiency. The scientific contribution lies in aligning the object of evaluation, evaluation criteria, and information support within a conceptual model comprising five interrelated components. Data from the TUI international tourism group illustrate how the model can be used to systematise indicators related to digital recruitment and determine whether the available data are sufficient. The analysis distinguishes reported process outcomes from the additional information required for economic evaluation. The model remains conceptual and requires further empirical validation using primary data from tourism enterprises over comparable seasonal periods.*

Keywords: human resource management, efficiency of personnel assessment, digitalization, digital evaluation, conceptual model, tourism enterprises, employee competencies, competency-based approach.

JEL Classification: M12, M15, Z31
DOI: https://doi.org/10.32782/2522-1205-2026-88-16

Постановка проблеми. Оцінювання ефективності управління персоналом ґрунтується на встановленні зв’язків між кадровими рішеннями, витратами та економічними й організаційними результатами. Диджиталізація процесів розширює його інформаційну базу, проте ускладнює узгодження різнорідних даних і відокремлення впливу кадрових заходів від інших чинників. Зміни змісту праці та вимог до компетенцій працівників зумовлюють необхідність пов’язувати освоєння цифрових інструментів із продуктивністю, якістю обслуговування та віддачею від витрат на персонал. Виявлена наукова проблема полягає в обґрунтуванні критеріїв і способів використання цифрових даних для доказового оцінювання кадрових рішень. Особливо ця проблема загострюється для туристичних підприємств – через сезонність попиту й зайнятості, зміни туристичних потоків, воєнні обмеження та поширення цифрових каналів обслуговування. За даними Державного агентства розвитку туризму України, у 2025 році за зіставним переліком видів діяльності, без КВЕД 79.90, суб’єкти туристичної сфери сплатили 3 987,8 млн грн податків – на 35,7% більше, ніж у 2024 році; кількість платників зросла на 7,6% – до 18 981 суб’єкта [2, с. 3]. Однак номінальна динаміка податкових надходжень не характеризує ефективності кадрових рішень, оцінювання якої потребує врахування навантаження, структури туристичного продукту, каналів продажу та якості обслуговування.

HR-аналітика та People Analytics забезпечують дослідження зв’язків між кадровими практиками, поведінкою працівників і результатами діяльності, застосування яких в управлінні персоналом на основі даних (*Data-driven HR management*) поєднує аналітичні результати з професійним судженням [7; 15] та формує інформаційну основу зіставлення результатів кадрових заходів із витратами. Водночас використання алгоритмічних інструментів передбачає перевірку якості даних, прозорості процедур і відповідальності за рішення [12].

Зважаючи на такі тенденції, актуальність дослідження зумовлена недостатньою розробленістю методичного забезпечення інтеграції кадрових, фінансових та операційних даних для оцінювання ефективності управління персоналом туристичних підприємств. Галузева специфіка визначає необхідність обґрунтування умов порівнянності показників і розмежування наслідків кадрових рішень, коливань попиту та дій постачальників послуг.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Економічні передумови оцінювання управління персоналом розкрито у працях американських науковців Е. Фламгольца [9] та М. Г’юзеліда [10], які обґрунтували управлінське значення інформації про цінність людських ресурсів та емпірично пов’язали кадрові практики з плинністю, продуктивністю та фінансовими результатами. Цей розвиток розширив об’єкт оцінювання від ресурсів до організаційних наслідків кадрових рішень, однак

сам зв'язок показників не встановлює економічної віддачі окремого заходу. Значно пізніше американські науковці С. Арал, Е. Бріньолфссон і Л. Ву [6] встановили взаємодоповнюваність кадрових інформаційних систем, HR-аналітики та оплати за результатами та зазначили, що технологічні ефекти доцільно оцінювати з урахуванням організації кадрових практик. Дослідження німецького науковця С. Штромаєра [18] щодо розмежування оцифрування інформації, цифровізації процесів і трансформації HR-менеджменту стали підставою для виокремлення програмного забезпечення від методів і критеріїв оцінювання. У подальшому Дж. Марлер і Дж. Будро [14] виявили обмеженість доказової бази переваг HR-аналітики, а М. Белісон, Д. Махарін і Д. Агуадо [7] систематизували перетворення даних на управлінські знання; їхні результати розкривають значення перевірки кадрових і бізнес-ефектів.

У дослідженні ірландських вчених С. Маккартні та Н. Фу [15] зазначено, що вища самооцінка результативності роботи фахівців із *People Analytics* пов'язана з поєднанням навичок аналізу даних та вміння пояснювати їхні результати для ухвалення управлінських рішень. Науковці університетів Австралії, Фінляндії та США С. Кім, В. Хорева та В. Вайман [12] систематизували наукові підходи до використання алгоритмічних технологій в управлінні персоналом. Зазначені праці суттєво посилюють роль інтерпретації, людської участі й відповідальності, але не встановлюють віддачу конкретних кадрових витрат.

В українських дослідженнях методичні засади оцінювання ефективності управління персоналом розвиваються через поєднання загальної логіки оцінювання з вимірюванням окремих кадрових процесів. Наприклад, Т. Остапчук, С. Бірюченко, К. Орлова й А. Сотник [5] розглядають взаємозв'язок цілей, принципів, методів і процедур як основу організації оцінювання, тоді як І. Варіс, О. Кравчук і В. Коновалова [1] конкретизують його інструментарій на рівні HR-бізнес-процесів. Поєднання цих положень дозволяє пов'язати вибір показників із цілями та об'єктами оцінювання. Для туристичних підприємств подальшого розроблення набувають правила інтеграції цифрових даних і зіставлення кадрових результатів із витратами за різних сезонів та інтенсивності обслуговування. М. Дрейчук [3] розширює оцінювання ефективності управління персоналом, зіставляючи досягнуті результати з ризиками та організаційним навантаженням, що супроводжують їх забезпечення. Такий підхід дозволяє врахувати умови досягнення результату, проте його економічна інтерпретація передбачає додаткове вимірювання фінансових і часових витрат на кадрові заходи.

Дослідження ефективності цифрового оцінювання в туристичній галузі представлено оглядом дослідників університетів Іспанії Х. Монтаньєса-Санчеса, М. Санчес-Фернандес, Ж. Родрігеса Соареса та Х. Рамона-Кардони [16], які узагальнили зв'язки високоефективних систем праці з продуктивністю, плинністю й абсентеїзмом. Огляд публікації Е. Кумават, А. Датти, К. Прентіс і Р. Леунг [13] доповнює їхні положення аналізом взаємодії працівників індустрії гостинності зі штучним інтелектом. Узагальнення цих досліджень розкриває зв'язки цифрових змін із результатами праці та ставленням працівників до технологій. Однак оцінювання економічної віддачі цифровізації передбачає зіставлення таких результатів із витратами на впровадження й використання відповідних технологій.

Представники університетів Нідерландів Ж. Ель Хаджал та І. Йомен [9] через експертні сценарії пов'язують інтеграцію штучного інтелекту (ШІ) в управління талантами у туризмі й гостинності з розвитком компетентностей і збереженням людської участі в кадрових рішеннях. Ці положення формують основу визначення очікуваних змін, економічні наслідки яких слід перевіряти за фактичними результатами й витратами. Дослідники з Індонезії та Малайзії Д. Сутісна, С. Ісмаїл і А. Сукма [19] виявили зв'язки HR-аналітики з навчанням, обміном знаннями й організаційним оновленням. Їхні результати розкривають значення використання кадрових даних у професійній взаємодії. Однак одночасне вимірювання показників і змішана вибірка організацій туризму та креативної економіки обмежують причинні висновки й поширення результатів на туроператорів і турагенції.

Узагальнення розглянутих праць засвідчує розвиток економічних, процесних та інформаційних засад оцінювання ефективності управління персоналом. Подальшого обґрунтування потребує їх поєднання в моделі цифрового оцінювання туристичних підприємств, яка забезпечує інтеграцію кадрових, фінансових і операційних даних, зіставність результатів та розмежування впливу кадрових рішень, сезонності й діяльності постачальників туристичних послуг.

Постановка завдання. Мета дослідження – обґрунтувати концептуальні засади та розробити модель цифрового оцінювання ефективності управління персоналом туристичних підприємств в умовах трансформаційних змін. Досягнення мети передбачає виконання таких завдань: систематизувати підходи до оцінювання ефективності управління персоналом з урахуванням їх еволюції; розкрити зміст цифрового забезпечення оцінювання; обґрунтувати галузеві критерії та умови порівнянності результатів; розробити концептуальну модель для туроператорів і турагенцій та проілюструвати її практичне застосування.

Виклад основного матеріалу дослідження. У межах дослідження цифрове оцінювання ефективності управління персоналом розглядається як систематичне вимірювання й аналіз результатів кадрових рішень, їх відповідності цілям підприємства та співвідношення з витраченими ресурсами на основі інтегрованих цифрових даних. Цифрову складову оцінювання ефективності управління персоналом у межах авторського підходу розкрито через інтеграцію кадрових, фінансових та операційних даних, простежуваність зв'язків між кадровими заходами й отриманими результатами та

забезпечення порівнянності показників. Таке розуміння визначає зміст цифрового оцінювання як інформаційно-аналітичного процесу встановлення відповідності результатів кадрових рішень цілям підприємства та їх співвідношення з витраченими ресурсами. Його теоретичним підґрунтям є поступовий перехід від електронного обліку кадрових процесів до інтеграції даних і перевірки управлінських наслідків їх використання [6; 7; 14; 15]. Цифрові технології розширюють інформаційну основу оцінювання, а обґрунтованість висновків залежить від якості даних, зіставності показників і врахування чинників зміни результатів.

На туристичних підприємствах оцінювання компетенцій працівників, зокрема щодо використання CRM, систем бронювання та цифрових каналів комунікації, слугує основою обґрунтування рішень із добору, адаптації й навчання. Ефективність цих рішень визначається співвідношенням витрат на їх реалізацію та отриманих результатів, що відображаються у змінах продуктивності праці, якості консультацій і точності бронювання.

Положення досліджень індустрії гостинності [13] доцільно адаптувати до функцій туристичного бізнесу: туроператори формують туристичний продукт та координують постачальників, а турагенції консультують туристів, здійснюють продаж і супроводжують замовлення. Під час порівняння показників необхідно враховувати сезонність попиту, робоче навантаження та складність обслуговування, а помилки персоналу відокремлювати від збоїв у роботі перевізників, готелів та інших партнерів (табл. 1).

Урахування галузевої специфіки передбачає розмежування причин відхилень в обслуговуванні та відповідальності за них. Наприклад, скасування рейсу належить до зовнішніх обставин, тоді як своєчасність інформування туриста й організація альтернативного обслуговування характеризують роботу персоналу. Така практика запобігає приписуванню кадровим рішенням наслідків дій постачальників.

На цій основі запропоновано авторську систематизацію п’яти взаємопов’язаних підходів.

Цільовий підхід передбачає оцінювання досягнення кадрових цілей та їх відповідності стратегічним пріоритетам підприємства [1; 4]. *Ресурсно-економічний підхід* пов’язує отримані результати з повними витратами на кадрові заходи, розвиваючи положення економічного оцінювання людських ресурсів і кадрових практик [10; 11]. Ризикове й організаційне навантаження [3] доповнює характеристику умов досягнення результатів, але не замінює вимірювання фактичних витрат. *Процесний підхід* зосереджений на тривалості, трудомісткості та якості добору, адаптації, навчання й утримання працівників [1; 5]. *Аналітичний підхід* забезпечує дослідження зв’язків між кадровими рішеннями, витратами та результатами на основі інтегрованих даних з урахуванням альтернативних пояснень виявлених змін [6; 7; 14].

Таблиця 1

Особливості туристичної діяльності та умови цифрового оцінювання управління персоналом

Галузева особливість	Наслідок для оцінювання	Умови використання цифрових даних
Сезонність попиту й зайнятості	Плинність, продуктивність і потреба в навчанні змінюються разом із сезоном	– зіставляти однакові сезонні інтервали; – окремо аналізувати постійних і сезонних працівників
Неоднорідність туристичного продукту	Кількість проданих турів не відображає однакової трудомісткості та економічного внеску	– групувати операції за напрямком, складністю, каналом продажу й обсягом супроводу
Різні функції туроператора й турагенції	Результати створення продукту та посередницького продажу мають різну економічну основу	– для агенції враховувати комісійний дохід; – для оператора – маржинальний дохід від турпродукту
Залежність від постачальників послуг	Скарги та скасування можуть виникати поза відповідальністю працівника	– класифікувати причини відхилень; – відокремлювати помилки персоналу від збоїв перевізників, готелів та інших партнерів
Нерівномірне навантаження й зміни маршрутів	Порівняння часу відповіді або помилок без урахування навантаження спотворює оцінку	– поєднувати CRM з обліком робочого часу; – враховувати пікові звернення та вимушене перебронювання
Командний характер туристичного обслуговування	Результат замовлення формується кількома працівниками й підрозділами	– узгоджувати записи за замовленням, працівником і етапом; – розмежовувати індивідуальні та командні результати

Джерело: авторська галузева конкретизація з урахуванням [1; 9; 10; 15].

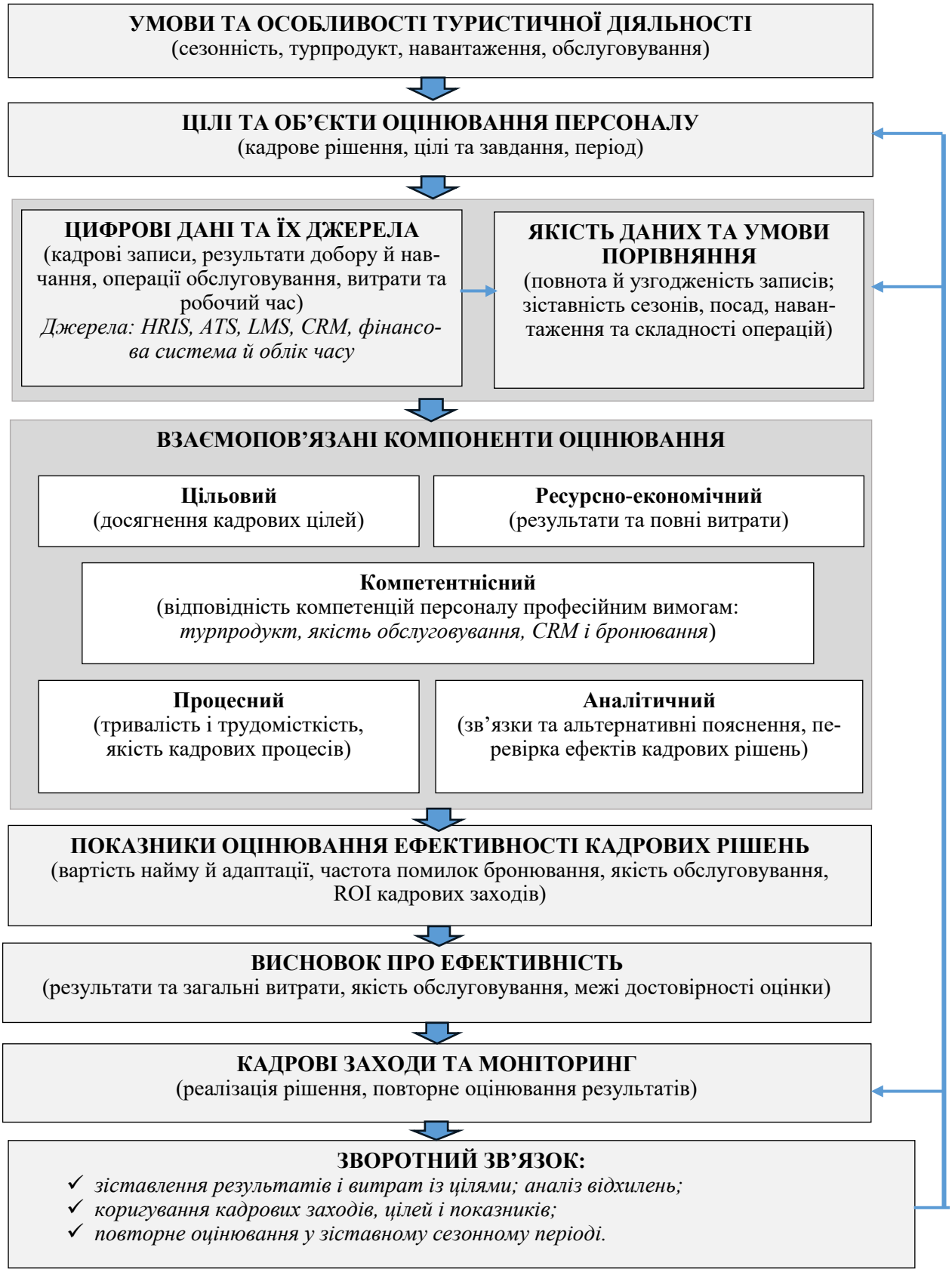


Рис. 1. Концептуальна модель цифрового оцінювання ефективності управління персоналом туристичних підприємств

Джерело: розроблено авторами на основі узагальнення [1; 4; 5; 7; 9; 18].

Таблиця 2

Галузева конкретизація компонентів моделі цифрового оцінювання ефективності управління персоналом

Компоненти	Критерій	Туристична специфіка	Цифрові джерела та засоби аналізу
Цільовий	Досягнення кадрових цілей	– готовність до сезону; – стандарти консультування	– HRIS; – BI-панелі
Ресурсно-економічний	Результати відносно повних витрат	– витрати найму й навчання; – комісія агенції або маржа туроператора	– HRIS; – CRM; – фінансова система
Процесний	Тривалість і якість процесів	– адаптація сезонних працівників; – трудомісткість супроводу	– ATS; – LMS; – CRM; – облік часу
Аналітичний	Обґрунтованість кадрового висновку	– зіставні сезони й навантаження; – вплив цін і постачальників	– BI; – засоби статистичного аналізу
Компетентнісний	Відповідність компетенцій працівників професійним вимогам	– знання туристичного продукту; – якість консультування; робота із системами бронювання та CRM; – реагування на зміни маршруту й сервісні конфлікти	– LMS; цифрові профілі компетенцій у HRIS; – онлайн-тестування та робочі симуляції

Джерело: авторська систематизація з урахуванням [1; 3-7].

Доданий авторами *компетентнісний компонент* пов'язує вимоги до професійної діяльності з оцінюванням готовності працівників виконувати відповідні завдання. Виявлені розриви між необхідним і наявним рівнями компетенцій становлять основу кадрових заходів, ефективність яких оцінюється через зіставлення витрат із подальшими змінами продуктивності та якості туристичного обслуговування. Поєднання цих підходів дозволяє узгодити досягнення цілей, характеристики кадрових процесів і ресурсні витрати з обґрунтованістю управлінського висновку. Їх взаємозв'язок покладено в основу концептуальної моделі цифрового оцінювання ефективності управління персоналом туристичних підприємств (рис. 1).

У запропонованій моделі зіставлення результатів із витратами ґрунтується на перевірці якості даних, забезпеченні порівнянності показників і розмежуванні впливу кадрових рішень та зовнішніх чинників. Моніторинг результатів забезпечує коригування цілей і кадрових заходів, а показники розглядаються у взаємозв'язку.

Методичною передумовою розроблення моделі є авторський підхід до узгодження кадрових цілей і показників на засадах збалансованої системи показників (BSC) [4]. У цьому дослідженні зазначений підхід розвинуто через обґрунтування галузевих умов оцінювання: сезонної порівнянності, відмінностей формування доходів туроператора й турагенції та розподілу відповідальності між персоналом і постачальниками послуг.

Порівняно з методологічною моделлю оцінювання [5] та процесною систематизацією HR-метрик [1] запропонована модель конкретизує поєднання кадрових, фінансових і операційних даних за заходом, працівником, туристичним замовленням і періодом.

Інтеграція даних HRIS, CRM, систем обліку робочого часу та фінансового обліку формує інформаційну основу застосування моделі. Повнота даних і простежуваність зв'язків між кадровими заходами, витратами та результатами створюють умови для перевірки розрахунків; алгоритмічні рекомендації підлягають фаховій перевірці щодо обґрунтованості й відповідності умовам діяльності підприємства [12].

Інтерпретація показників передбачає розкриття їхнього значення для кадрових рішень [15], урахування альтернативних пояснень виявлених змін та встановлення меж достовірності висновків.

Критерії оцінювання за компонентами моделі з урахуванням специфіки туристичних підприємств систематизовано в табл. 2.

Вибір цифрових джерел зумовлений необхідністю поєднання відомостей про працівників, перебіг кадрових процесів, ресурсних витрат та результатів обслуговування, що узгоджується з підходом М. Белісон та співавторів [7], які виокремлюють дані про характеристики працівників, трудову діяльність, кадрові й організаційні результати та зовнішні умови.

У моделі HRIS забезпечує кадрові записи, ATS – відомості про добір, LMS – навчання, CRM – взаємодію з туристами й супровід замовлень. Фінансова система та облік часу дають змогу вимірювати грошові й трудові витрати. Поєднання записів за працівником, заходом, замовленням і періодом формує основу зіставлення результатів із ресурсами.

BI-панелі узагальнюють і візуалізують інтегровані показники, а статистичні засоби забезпечують дослідження взаємозв'язків і перевірку припущень. Таке розмежування узгоджується з положеннями Х. Ченя, Р. Чанга та В. Сторі [8] щодо

інформаційно-аналітичної підтримки рішень. Отже, HRIS, ATS, LMS і CRM слугують джерелами записів, тоді як BI є засобом їх аналізу та представлення.

Застосування моделі передбачає врахування відмінностей економічних результатів туроператора й турагенції: для агенції основу оцінювання становить комісійний дохід, для туроператора – маржинальний дохід від реалізації туристичного продукту. Відповідні показники зіставляються з витратами на персонал, трудомісткістю супроводу та якістю обслуговування, що дозволяє пов'язати кадрові рішення з економічними й сервісними результатами.

Прикладне застосування моделі розглянуто на прикладі цифрового добору персоналу в туристичній групі TUI [17]. Аналіз охопив зміни процедури добору після інтеграції платформи із системою управління кандидатами *SuccessFactors ATS*. Оприлюднені результати систематизовано за чотирма компонентами моделі, розмежовано фактичні показники та запропоновані авторами процедури подальшого оцінювання, окреслено підстави й обмеження управлінських висновків (табл. 3).

Аналіз ситуації в міжнародній туристичній групі TUI (TUI Group) [17] ілюструє застосування моделі для розмежування результативності цифрового добору та його економічної ефективності. Зростання частки кандидатів, які завершили оцінювання, і скорочення можливого строку проходження процедури характеризують удосконалення процесу. Висновок про ефективність кадрового рішення передбачає зіставлення цих змін зі своєчасністю комплектування персоналу до початку сезону, якістю найму та повними витратами. Компетентнісний компонент пов'язує результати оцінювання кандидатів із подальшим виконанням професійних завдань. Зростання частки завершення процедури та скорочення строків добору характеризують її організацію, проте не засвідчують підвищення якості найму без зіставлення з результатами адаптації, продуктивністю та якістю туристичного обслуговування.

Таблиця 3

Застосування концептуальної моделі до оцінювання цифрового добору персоналу міжнародної туристичної групи TUI

Компонент	Фактична основа ситуації	Показники та методи	Управлінське значення
Цільовий	Частка кандидатів, які завершили оцінювання серед тих, хто розпочав: 86% у початкових кампаніях онлайн-добору та 94% у кампаніях 2022–2023 рр.	– порівняння часток вакансій, закритих до сезону.	– проходження процедури слід пов'язувати з потребою в персоналі та строками виходу на роботу.
Процесний	Можливий шлях кандидата: один тиждень замість восьми; середню тривалість не наведено	– аналіз етапів за часовими позначками ATS для зіставних посад і кампаній.	– виявлення затримок сезонного добору; – перевірка прискорення разом із якістю найму.
Ресурсно-економічний	Автоматизація частини ручного відбору й очних процедур; повні витрати відсутні	– вартість найму, – трудомісткість і чистий ефект з урахуванням інтеграції та супроводу.	– порівняння цифрового й попереднього добору; – відкритих даних недостатньо для розрахунку окупності.
Аналітичний	Відстеження етапів, справедливості оцінювання та досвіду кандидатів	– когортний аналіз за посадами, ринками й сезонами; – зв'язування з утриманням новачків.	– перевірка супроводження прискорення добору належною якістю кадрового забезпечення.
Компетентнісний	Цифрове оцінювання кандидатів у межах добору; оприлюднені дані не дають змоги встановити зміни рівня їхніх професійних компетенцій	– оцінювання відповідності профілю посади за тестами й робочими симуляціями; – зіставлення оцінок кандидатів із результатами адаптації та якістю роботи після найму	– обґрунтування добору працівників відповідно до вимог туристичного обслуговування; – визначення потреб у навчанні (для перевірки прогностичної валідності оцінювання необхідні дані про подальшу роботу найнятих працівників)

Джерело: авторська систематизація за матеріалами Sova [17].

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. Еволюція оцінювання ефективності управління персоналом характеризується переходом від вимірювання цінності й витрат людських ресурсів до поєднання кадрових результатів, процесних характеристик та цифрових даних. У статті обґрунтовано авторське трактування цифрового оцінювання як інформаційно забезпеченого зіставлення результатів кадрових рішень із цілями та ресурсними витратами.

Науковий внесок дослідження полягає в обґрунтуванні концептуальної моделі цифрового оцінювання ефективності управління персоналом туристичних підприємств, що поєднує цільовий, ресурсно-економічний, процесний, аналітичний та компетентнісний підходи. Її особливістю є конкретизація зв'язків між кадровими рішеннями, результатами й витратами з урахуванням сезонності, відмінностей діяльності туроператорів і турагенцій та розподілу відповідальності між персоналом і постачальниками послуг. Якість, узгодженість і порівнянність цифрових даних розглядаються як умови обґрунтованості оцінювання.

Аналіз кейсу TUI проілюстрував застосування компонентів моделі для інтерпретації оприлюднених результатів цифрового добору персоналу. Розмежовано показники проходження процедури та її тривалості й відомості, необхідні для зіставлення результатів із повними витратами. Практичне значення моделі полягає у впорядкуванні показників, джерел даних та умов їх інтерпретації. Подальші дослідження передбачають операціоналізацію компонентів моделі та її емпіричну перевірку на первинних даних туристичних підприємств з урахуванням сезонності, навантаження на персонал й супутніх організаційних змін.

ЛІТЕРАТУРА

1. Варіс І. О., Кравчук О. І., Коновалова В. Ю. Оцінювання ефективності HR бізнес-процесів. *Галицький економічний вісник.* 2023. Т. 82, № 3. С. 165-179. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.03.165.
2. Державне агентство розвитку туризму України. Публічний звіт Голови Державного агентства розвитку туризму України Наталі Табаки за 2025 рік. 2026. URL: https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/17-civik-2018/zvit2025/zvit-dart-2025.pdf.
3. Дрейчук М. А. Методичний підхід до оцінювання ефективності управління персоналом за логікою "результат/зусилля". *Цифрова економіка та економічна безпека.* 2026. № 2(23). С. 256-261. DOI: https://doi.org/10.32782/dees.23-37.
4. Миколайчук І. П. Методичний підхід до оцінювання ефективності процесу управління персоналом підприємства на засадах збалансованої системи показників. *Вісник Херсонського національного технічного університету.* 2019. № 3(70). С. 182-188. DOI: https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2019.3.22.
5. Остапчук Т. П., Бірюченко С. Ю., Орлова К. Є., Сотник А. А. Методологія оцінювання в HR-менеджменті. *Галицький економічний вісник.* 2023. Т. 82, №3. С. 134-144. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.03.134.
6. Aral S., Brynjolfsson E., Wu L. Three-way complementarities: Performance pay, human resource analytics, and information technology. *Management Science*. 2012. Vol. 58, No.5. P. 913-931. DOI: https://doi.org/10.1287/mnsc.1110.1460.
7. Belizón M. J., Majarín D., Aguado D. Human resources analytics in practice: A *knowledge discovery process. European Management Review*. 2024. Vol. 21, No. 3. P. 659-677. DOI: https://doi.org/10.1111/emre.12605.
8. Chen H., Chiang R.H.L., Storey V. C. Business intelligence and analytics: From big data to big impact. *MIS Quarterly*. 2012. Vol. 36, No.4. P. 1165-1188. DOI: https://doi.org/10.2307/41703503.
9. el Hajal G., Yeoman I. AI and the future of talent management in tourism and hospitality. *Current Issues in Tourism.* 2026. Vol. 29, No. 15. P. 3089-3106. DOI: https://doi.org/10.1080/13683500.2024.2439395.
10. Flamholtz E. Should your organization attempt to value its human resources? California Management Review. 1971. Vol. 14, No.2. P. 40-45. DOI: https://doi.org/10.2307/41164333.
11. Huselid M. A. The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*. 1995. Vol. 38, No.3. P. 635-672. DOI: https://doi.org/10.5465/256741.
12. Kim S., Khoreva V., Vaiman V. Strategic human resource management in the era of algorithmic technologies: Key insights and future research agenda. Human Resource Management. 2025. Vol. 64, No.2. P. 447-464. DOI: https://doi.org/10.1002/hrm.22268.
13. Kumawat E., Datta A., Prentice C., Leung R. Artificial intelligence through the lens of hospitality employees: A systematic review. International *Journal of Hospitality Management*. 2025. Vol. 124. Article 103986. DOI: https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2024.103986.
14. Marler J. H., Boudreau J. W. An evidence-based review of HR analytics. *The International Journal of Human Resource Management.* 2017. Vol. 28, No. 1. P. 3-26. DOI: https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1244699.
15. McCartney S., Fu N. Enacting people analytics: Exploring the direct and complementary effects of analytical and storytelling skills. *Human Resource Management.* 2024. Vol. 63, No.2. P. 187-205. DOI: https://doi.org/10.1002/hrm.22194.
16. Montañés-Sanchez J., Sánchez-Fernández M. D., Rodrigues Soares J. R., Ramón-Cardona J. High performance work systems in the tourism industry: A systematic review. *Administrative Sciences*. 2025. Vol. 15, No.6. Article 195. DOI: https://doi.org/10.3390/admsci15060195.

17. Sova. How TUI transformed their talent strategy with Sova. URL: https://www.sovaassessment.com/customer-stories/tui.

18. Strohmeier S. Digital human resource management: A conceptual clarification. *German Journal of Human Resource Management*. 2020. Vol. 34, No.3. P. 345-365. DOI: https://doi.org/10.1177/2397002220921131.

19. Sutisna D., Ismail S., Sukma A. Human resource analytics and organizational renewal: Learning, knowledge sharing, and analytical culture. Etikonomi. 2026. Vol. 25, No.2. P. 683-696. URL: https://journal.uinjkt.ac.id/index.php/etikonomi/article/view/51682/19955.

REFERENCES

1. Varis, I. O., Kravchuk, O. I. and Konovalova, V. Yu. (2023), Otsiniuvannia efektyvnosti HR biznes-protsesiv, *Halytskyi ekonomichnyi visnyk*, t. 82, № 3, s. 165-179. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.03.165.

2. Publichnyi zvit Holovy Derzhavnoho ahentstva rozvytku turyzmu Ukrainy Natali Tabaky za 2025 rik (2026), *Derzhavne ahentstvo rozvytku turyzmu Ukrainy*, available at: https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/17-civik-2018/zvit2025/zvit-dart-2025.pdf.

3. Dreichuk, M. A. (2026), Metodychnyi pidkhid do otsiniuvannia efektyvnosti upravlinnia personalom za lohikoiu "rezultat/zusyllia", *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka*, № 2(23), s. 256-261. DOI: https://doi.org/10.32782/dees.23-37.

4. Mykolaichuk, I. P. (2019), Metodychnyi pidkhid do otsiniuvannia efektyvnosti protsesu upravlinnia personalom pidpryiemstva na zasadakh zbalansovanoi systemy pokaznykiv, *Visnyk Khersonskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu*, № 3(70), s. 182-188. DOI: https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2019.3.22.

5. Ostapchuk, T. P., Biriuchenko, S. Yu., Orlova, K. Ye. and Sotnyk, A. A. (2023), Metodolohiia otsiniuvannia v HR-menedzhmenti, *Halytskyi ekonomichnyi visnyk*, t. 82, № 3, s. 134-144. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.03.134.

6. Aral S., Brynjolfsson E. and Wu L. (2012), Three-way complementarities: Performance pay, human resource analytics, and information technology, *Management Science*, vol. 58, no. 5, p. 913-931. DOI: https://doi.org/10.1287/mnsc.1110.1460.

7. Belizón, M. J., Majarín D. and Aguado D. (2024), Human resources analytics in practice: A knowledge discovery process, *European Management Review*, vol. 21, no. 3, p. 659-677. DOI: https://doi.org/10.1111/emre.12605.

8. Chen H., Chiang, R. H. L. and Storey, V. C. (2012), Business intelligence and analytics: From big data to big impact, *MIS Quarterly*, vol. 36, no. 4, p. 1165-1188. DOI: https://doi.org/10.2307/41703503.

9. el Hajal G. and Yeoman I. (2026), AI and the future of talent management in tourism and hospitality, *Current Issues in Tourism*, vol. 29, no. 15, p. 3089-3106. DOI: https://doi.org/10.1080/13683500.2024.2439395.

10. Flamholtz E. (1971), Should your organization attempt to value its human resources?, *California Management Review*, vol. 14, no. 2, p. 40-45. DOI: https://doi.org/10.2307/41164333.

11. Huselid, M. A. (1995), The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance, *Academy of Management Journal*, vol. 38, no. 3, p. 635-672. DOI: https://doi.org/10.5465/256741.

12. Kim S., Khoreva V. and Vaiman V. (2025), Strategic human resource management in the era of algorithmic technologies: Key insights and future research agenda, *Human Resource Management*, vol. 64, no. 2, p. 447-464. DOI: https://doi.org/10.1002/hrm.22268.

13. Kumawat E., Datta A., Prentice C. and Leung R. (2025), Artificial intelligence through the lens of hospitality employees: A systematic review, *International Journal of Hospitality Management*, vol. 124, Article 103986. DOI: https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2024.103986.

14. Marler, J. H. and Boudreau, J. W. (2017), An evidence-based review of HR analytics, *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 28, no. 1, p. 3-26. DOI: https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1244699.

15. McCartney S. and Fu N. (2024), Enacting people analytics: Exploring the direct and complementary effects of analytical and storytelling skills, *Human Resource Management*, vol. 63, no. 2, p. 187-205. DOI: https://doi.org/10.1002/hrm.22194.

16. Montañés-Sanchez J., Sánchez-Fernández, M. D., Rodrigues Soares, J. R. and Ramón-Cardona J. (2025), High performance work systems in the tourism industry: A systematic review, *Administrative Sciences*, vol. 15, no. 6, Article 195. DOI: https://doi.org/10.3390/admsci15060195.

17. How TUI transformed their talent strategy with Sova (n.d.), *Sova*, available at: https://www.sovaassessment.com/customer-stories/tui.

18. Strohmeier S. (2020), Digital human resource management: A conceptual clarification, *German Journal of Human Resource Management*, vol. 34, no. 3, p. 345-365. DOI: https://doi.org/10.1177/2397002220921131.

19. Sutisna D., Ismail S. and Sukma A. (2026), Human resource analytics and organizational renewal: Learning, knowledge sharing, and analytical culture, *Etikonomi*, vol. 25, no. 2, p. 683-696, available at: https://journal.uinjkt.ac.id/index.php/etikonomi/article/view/51682/19955.

Стаття надійшла: 15.09.2026
Стаття прийнята: 13.10.2026
Стаття опублікована: 20.10.2026